



مقرر

اتخاذ القرار وإدارة الأزمات

Decision Making & Crises Management

د. طارق محمد
أ. طارق محمد

الفصل الحادي عشر

أساليب مواجهة الأزمات وعوامل النجاح
في إدارتها

ماذا تعني لنا كلمة إدارة الأزمات

- هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.
- يقصد بإدارة الأزمات فن السيطرة على الموقف الطارئ من خلال التنبؤ بالأزمات واستشعار ورصد المتغيرات الداخلية أو الخارجية المولدة لها وتعبئة الموارد المتاحة ورفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات لمواجهتها والتقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى.

٣

ماذا تعني لنا كلمة إدارة الأزمات

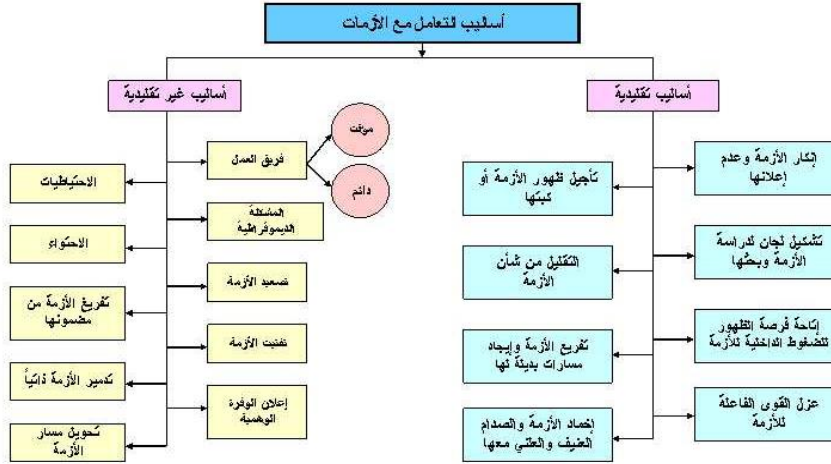
- وتختلف عملية إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره، فهي عملية خلق الأزمات لتحقيق الأهداف.
- ولقد برع الصينيون في نحت مصطلح الأزمة، إذ ينطقونه wet-gi وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، حيث تمكن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

٤

أساليب التعامل مع الأزمات

• أساليب مواجهة الأزمات

على الرغم من تعدد أشكال الأزمات وأنواعها، إلا أن الهدف من مواجهتها، يتمثل في الحد من التدهور والخسائر؛ والاستفادة من الموقف المستجد، في الإصلاح والتطوير؛ ودراسة أسبابها وعواملها، كي يمكن اتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرارها. ولتحقيق ذلك، تنتهج عدة أساليب يبينها الشكل التالي:



الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات

- تتميز الأساليب التقليدية بطابعها الخاص، المستمد من خصوصية الأزمة. وتتعدد لتشمل الآتي:

أ. إنكار الأزمة وعدم إعلانها: وهذا الأسلوب، تستخدمه، غالباً، الإدارات المتسلطة، التي ترفض الاعتراف بوجود الخلل، وتسعى إلى عدم إعلانها، منكراً حدوث الأزمة. ومن خلال إصرارها على ذلك، يمكنها السيطرة على الموقف.

ب. تأجيل ظهور الأزمة: تمثل هذه الطريقة نوعاً من التعامل المباشر مع الأزمة، يهدف إلى تدميرها، من خلال عنف التعامل والمواجهة، سواء مع إفرازاتها أو أسبابها.

الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات

ج. تكوين لجان لدراسة الأزمة: يُعتمد هذا الأسلوب، حينما تُفتقد المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة. ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان، هو تحديد الفاعلين الأساسيين في نشوئها، والمحركين لها، وإفقادها قوى دفعها.

د. التقليل من شأن الأزمة: بعد الاعتراف بوجود الأزمة، يُعتمد إلى الاستخفاف بها، والاستهانة بتأثيرها ونتائجها؛ وإنما يُتعامل معها بالأسلوب الملائم، لكي يمكن الكيان الإداري استعادة توازنه.

الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات

هـ. السماح بظهور الضغوط الداخلية للأزمة: كبت الضغوط الداخلية للأزمة يزيد من قوتها وأثارها السلبية، وقد يؤدي انفجارها المدمر. ولذلك، يُبادر إلى معالجتها، من خلال الدراسة المتعمقة لقوى الضغط الداخلية؛ لتحديد مصادر تصارع المصالح والحقوق، فيمكن تعيين مكامن الضعف في بنية الأزمة، والسعي إلى القضاء عليها.

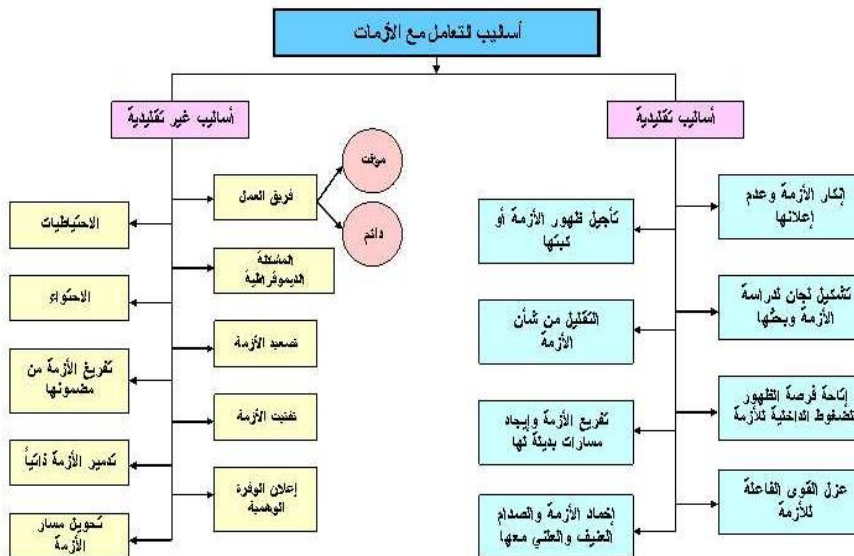
و. تفريع الأزمة: لاشك أن تعدد مسارات الأزمة، يحد من خطرها؛ ولذلك، تُفرّع ثلاث مراحل أساسية. تشهد أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للأزمة، وتحديداً لمدى تماسكها. أما المرحلة الثانية، فتُحدد خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة؛ ليسهل التعامل مع كل منها على حدة. وفي المرحلة الثالثة، تبدأ عملية استقطاب كل تلك الاتجاهات ومفوضتها، في إطار رؤية شاملة.

الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات

ز. عزل القوى الفاعلة في الأزمة: يمهّد لذلك بإرسال أشخاص، سراً، إلى نطاق عمل الأزمة؛ لتحديد القوى، التي سببتها، وعزلها عن مركز الأزمة، وعن مؤيديها.

ح. إخماد الأزمة: من خلال مصادمة قواها كافة مصادمة عنيفة، وعلنية، والقضاء عليها. ويلجأ إلى ذلك، غالباً، حينما يشتد خطر الأزمة المباشر، ويهدد استمرارها بتدمير الكيان الإداري.

الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات



الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات

توافق الأساليب غير التقليدية طبيعة التطورات، التي شهدتها الكيانات الإدارية، ولاسيما نوع الأزمات التي تواجهها وشكلها وطبيعتها. وتتمثل تلك الأساليب في الآتي:

أ. الفريق المتكامل: وهو أكثر الأساليب استخداماً، اقتضاه تشعب عوامل الأزمة وتداخلها، اللذان حتما بإشراك متخصصين، في المجالات المختلفة، لمواجهتها مواجهة علمية، وعدم إغفال نقاطها، التي تفتقد الخبرة بها. وأصبح فريق مواجهة الأزمة، يضم الخبراء والمتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالأزمة؛ لبحثها ودراستها، وتحديد سبل التعامل معها، وإعداد خطة العمل، التي تكفل تحقيق النجاح. وفريق العمل، قد يختص بالتعامل مع أزمة معينة، وقد يكون فريق عمل دائماً، قوامه أصحاب المهارات الخاصة، الذين يدربون ويؤهلون، استعداداً للتعامل مع الأزمات، التي تخصصوا بها.

ب. إخبار الاحتياطات: تعتمد إليه الكيانات الإنتاجية الصناعية، التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج؛ وبذلك، يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام.

الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات

ج. المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب شديد التأثير، عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري. وعادة ما يُستخدم في المجتمعات، التي تتسم بالحرية الفردية، والسلوك، الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، الحر؛ حيث يُعلن مدى الأزمة وخطورها، وأسلوب مواجهتها؛ وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسئولياتهم؛ تمهيداً للقضاء عليها.

د. احتواء الأزمة: وقوامه حصار الأزمة في نطاق محدود، واستيعاب الضغط المولد لها، وإفقادها قوتها التدميرية. وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية.

هـ. تصعيد الأزمة: يُلجأ إلي حينما تكون معالم الأزمة غير واضحة، بسبب تعدد التكتلات، عند تكوينها. ولإضعافها، لابد من تصعيد الأزمة حتى تصل إلى مرحلة تعارض المصالح، الذي ينجم عنه تفكك تكتلاتها. وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات السياسية، بين الأحزاب ذات الدعم الجماهيري المتنافر التوجهات.

الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات

هـ. **تصعيد الأزمة:** يُلجأ إلى حينما تكون معالم الأزمة غير واضحة، بسبب تعدد التكتلات، عند تكوينها. ولإضعافها، لابد من تصعيد الأزمة حتى تصل إلى مرحلة تعارض المصالح، الذي ينجم عنه تفكك تكتلاتها. وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات السياسية، بين الأحزاب ذات الدعم الجماهيري المتنافر التوجهات.

و. **تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهو من أنجح الأساليب غير التقليدية. إلا أنه يجب تحديد ذلك المضمون، الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو الديني أو الثقافي، لتفريغها منه؛ فتفقد هويتها، وقوتها الدافعة. وبصفة عامة، يمكن تفريغ الأزمة من مضمونها إما بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسببة لها، أو بالاعتراف الجزئي بالأزمة، ثم إنكارها.

الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات

ز. **تفتيت الأزمة:** وهو من أفضل الأساليب، للتعامل مع الأزمات الضخمة، وشديدة القوة، التي تنذر بأخطار عديدة. ويعتمد هذا الأسلوب على المعرفة الكاملة بالقوى كافة المسببة للأزمة، و تحديد مصالحها المتعارضة، ومنافعها المحتملة، وتحالفاتها القائمة. ثم التأثير في وحدة تلك التحالفات، وتحويل الأزمة الأساسية إلى أزمات محدودة الحجم، تفقد ضغوطها، الذي كان موجوداً في إطار التحالفات.

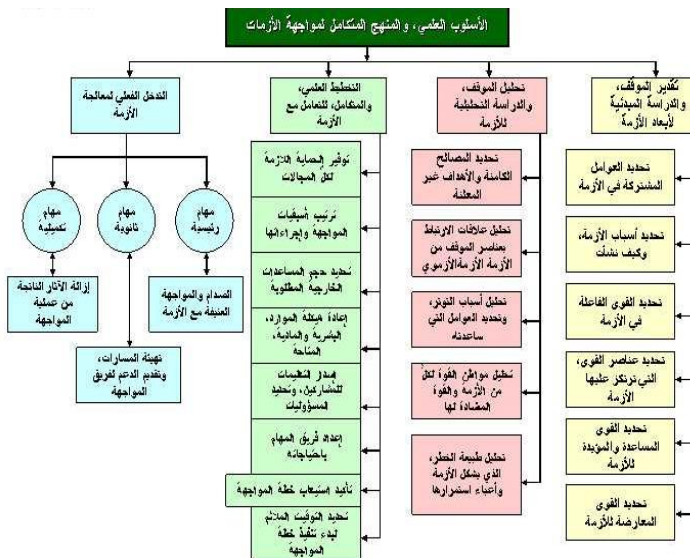
ح. **تدمير الأزمة ذاتياً، من الداخل:** وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية. ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف، والمدمر، والتي يُفتقر فيها إلى المعلومات. فيُعامل معها بعنف، ويسعى إلى التأثير في مكامن الضعف فيها، واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة؛ بهدف التأثير في استقرارها، وإفقادها التماسك، وإيجاد حالة من الصراع الداخلي بينها؛ ما يؤدي تدميرها. وبلي ذلك القضاء على القوى المتزعمة للأزمة، وإفقادها مصداقيتها؛ والمساعدة على إيجاد زعامات جديدة، تكون أكثر اعتدالاً وتفهماً للموقف، يمكن من خلالها تكوين قوى، تنصف بالإيجابية، والفاعلية، داخل الكيان الإداري.

الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات

ط. إعلان الوفرة الوهمية: وهو أحد الأساليب النفسية، التي تُنتهَج في الأزمات العنيفة، والسريعة، والمتلاحقة الأحداث، والتي يصاحبها عامل نفسي، يعمل على خلق حالة فرح، وخوف شديد، قد تجذب قوى جديدة إلى الأزمة. ويتضح ذلك في الأزمات التموينية، المتعلقة بالسلع الضرورية، التي يتدافع المستهلكون في الحصول عليها، مهما كانت أسعارها؛ فيبادر إلى الإيحاء بوفرته، ونفي الأزمة.

ي. تحويل مسار الأزمة: يُستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة، التي لا يمكن إيقاف تصاعدها؛ فيُعَمَد إلى تحويل مسارها إلى مسارات بديلة أخرى، تتيح احتواءها، باستيعاب نتائجها، والخضوع لها، والاعتراف بأسبابها؛ ثم التغلب عليها، تغلباً، يحسر أضرارها إلى أدنى مستوى ممكن.

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات



هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة. ويمر بمجموعة من الخطوات المتكاملة، والمرتبطة، تتمثل الشكل التالي:

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات

١. تقدير الموقف والدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة

خلال تقدير الموقف، تُحدّد تصرفات القوى، المسببة للأزمة والمضادة لها، ومكونات تلك التصرفات، ومدى ما وصلت إليه من نتائج وردود فعل. ويُحلّل مضمون العلاقات ومكونات القوة، لكلا طرفي الأزمة؛ وتُرتّب العوامل المشتركة، والمؤثرة في الموقف، حسب خطرها.

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات

٢. تحليل الموقف والدراسة التحليلية للأزمة

يستهدف تحليل الأزمة استنتاج المصالح الكامنة فيها وأهدافها غير المعلنة، وصولاً إلى مكوناتها، التي يسمح تقسيمها بالتوصل إلى معلومات جديدة عن الموقف، والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثير كلّ منها وتأثيره فيه؛ ثم تحليل أسباب التوتر، على أساس تلك المعلومات، ومراحل الاستقرار، التي حققتها القوى المضادة للأزمة. فضلاً عن تحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة والقوى المضادة لها؛ والوقوف على طبيعة الخطر، الذي تشكله الأزمة، وأعباء استمرارها، ومدى تأثيرها.

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات

٣. التخطيط العلمي والمتكامل، للتعامل مع الأزمة

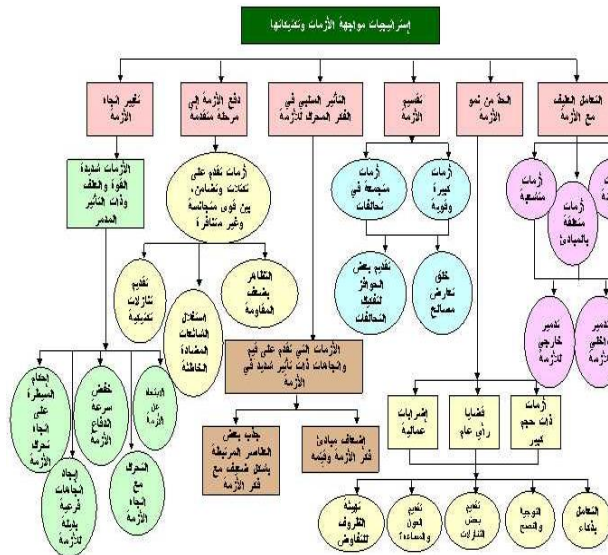
تعتمد هذه المرحلة على المراحل السابقة، إذ يتيح التحليل الكامل للبيانات المتحصلة كافة، إعداد الخطط والبرامج والقوى، اللازمة لمواجهة الأزمة. وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات، لتوفير الحماية اللازمة لكل مجالات الأزمة، وترتيب أسبقياتها؛ ما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور. كذلك تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها؛ وإعادة هيكلة الموارد، البشرية والمادية، المتاحة؛ وتحديد المسؤوليات، من خلال إصدار التعليمات اللازمة إلى المشاركين في مواجهة الأزمة، بتنظيم عمليات الاتصال في داخل مجالها وخارجه. ويلى ذلك تأكيد استيعابهم لخطة المواجهة، والتتابع الزمني للمهام، وحشد كل الطاقات، وإمداد فريق المهام بما تتطلبه المواجهة، وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات

٤. التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة

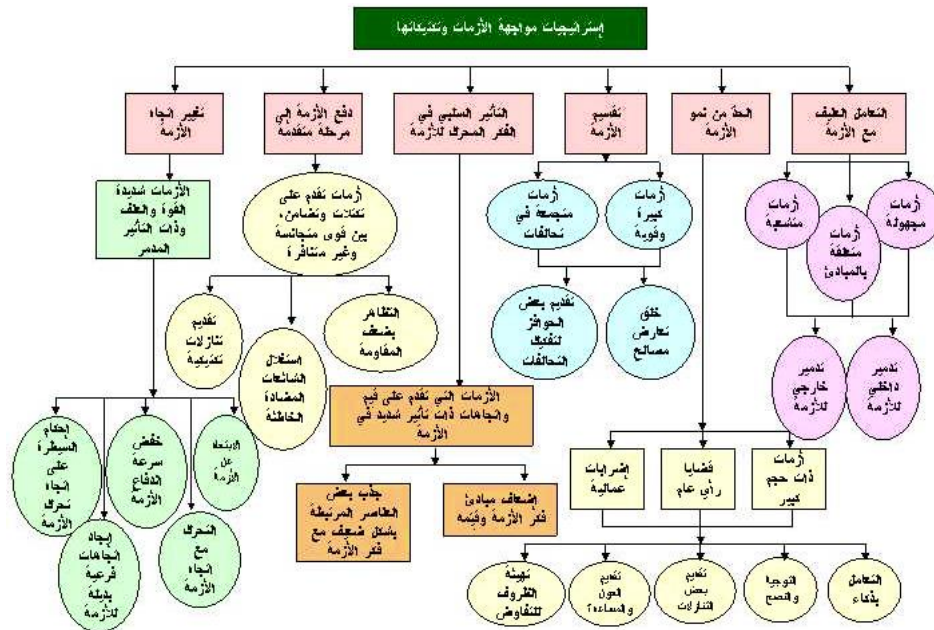
تتضمن معالجة الأزمة مهام أساسية، وأخرى ثانوية وتكميلية. تتمثل الأولى في المواجهة السريعة، والاستيعاب، وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة. بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات، وتقديم التأييد المطلوب إلى الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً، ووفقاً لما تمليه الحالة، وتقتضيه المعالجة. أما المهام التكميلية، فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة، ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها



تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات، على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة. ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات، لاتباعها طوال عملية المواجهة؛ إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية، طبقاً لمراحل تطور الأزمة. وتتمثل استراتيجيات المواجهة، وكذلك التكتيكات التي توافقها، في الآتي (الشكل التالي):

استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها



استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها

١. التعامل العنيف مع الأزمة

غالباً ما تتبع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة، التي لا معلومات كافية عنها. وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ. إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات. وفي إطار هذه الاستراتيجية، تنفذ عدة تكتيكات متباينة، هي:

أ. التدمير الداخلي للأزمة: من خلال تحطيم مقوماتها، والتأثير في تفكير محريها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة، ومحاولة استقطاب بعضها.

ب. التدمير الخارجي للأزمة: بالحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية، التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة، سعياً إلى تدمير مقوماتها.

استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها

٢. الحد من نمو الأزمة

في إطار هذه الاستراتيجية، يُقبل الأمر الواقع، ويسعى إلى منع تدهور الموقف؛ فهي، إذًا، استراتيجية تلائم مواجهة القوى الكبرى المسببة للأزمات المتشعبة؛ إضافة إلى صلاحها لأزمات الرأي العام وقضاياها، والاضطرابات العمالية. أمّا تكتيكاتها، فهي:

أ. التعامل، بحرص، مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.

ب. تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة، من خلال التفاوض المباشر، وتقديم بعض التنازلات المحدودة.

ج. العمل على تخفيف حدة الأزمة، من خلال النصح والتوجيه.

د. تقديم المساعدة والدعم إلى القوى المعارضة للأزمة.

استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها

٣. تقسيم الأزمة

قوام هذه الاستراتيجية، هو تقدير الموقف، بدقة؛ والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة، والقوى المؤثرة فيها، والعلاقات الارتباطية بينها. وتُعتَمَد في الأزمات الكبيرة، شديدة التهديد؛ إذ تُقسَم الأزمة إلى عدة أزمات ضعيفة الضغط، ما يسهل التعامل معها. وتركز هذه الاستراتيجية في فك الروابط المكونة للأزمة، وتحويلها إلى عوامل ومكونات متعارضة؛ ولذلك، تتبع عدة تكتيكات، أبرزها:

- أ. إيجاد نوع من تعارض المصالح، بين مكونات الأزمة.
- ب. عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، ما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها

٤. التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة

يكون الفكر المحرك للأزمة مجموعة قيم واتجاهات، ذات تأثير شديد في قوة الأزمة؛ تحاول هذه الاستراتيجية إضعافها، تخفيفاً للضغط، الذي تسبب بظهور الأزمة وتناميها. ولتحقيق ذلك، تُتَّبَع عدة تكتيكات، هي:

- أ. التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها.
- ب. محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة.
- ج. السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر، الذي يحرك الأزمة؛ لإحداث انقسام داخلي فيه.

استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها

٥. دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة، إلى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر خلالها الصراع الداخلي، بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها. وتتمثل تكتيكاتها في الآتي:

- أ. التظاهر بضعف المقاومة.
- ب. استخدام الشائعات في إذاعة معلومات عن بعض الانهيارات، الناجمة عن الأزمة.
- ج. تقديم بعض التنازلات، التي قد تثير الخلافات، بين القوى المسببة للأزمة.

استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها

٦. تغيير اتجاه الأزمة

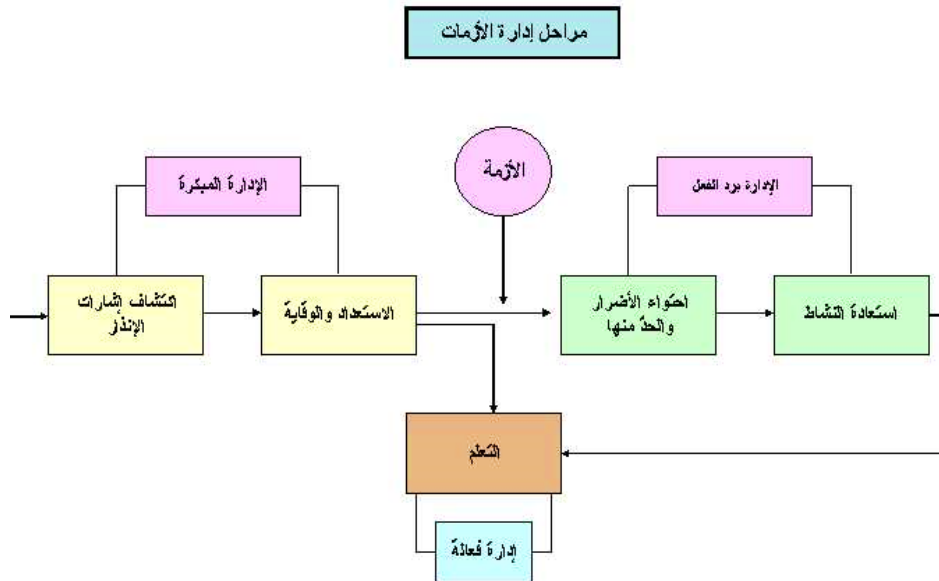
تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف، ذات التأثير المدمر، الذي يصعب مواجهته أو مقاومته؛ إذ يُبادر إلى مساندة الأزمة، أقصر مرحلة ممكنة؛ ثم العمل على تغيير اتجاهها إلى عدة اتجاهات فرعية، تساعد على المواجهة الفاعلة، وتحقيق نتائج إيجابية. ولتنفيذ هذه الاستراتيجية، تُتبع عدة تكتيكات، هي:

- أ. التنحي بعيداً عن الأزمة، والسماح لها بالظهور.
- ب. التحرك مع الأزمة، وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.
- ج. العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.
- د. إيجاد اتجاهات فرعية، وبديلة، تساعد على تفتيت الأزمة.
- هـ. إبعاد الأزمة عن مجالها الأساسي.
- و. إحكام السيطرة على اتجاه تحرك الأزمة.

مراحل إدارة الأزمات، وإجراءات الوقاية منها

لمعظم الأزمات مراحل أساسية، تتفاقم أحداثها. واكتشاف إشارات الإنذار، الصادرة عن الأزمة، والإجراءات الوقائية منها، هما الإدارة المبكرة لها. وإذا أمكن النجاح في هاتين المرحلتين، تأتّى منع العديد من الأزمات. أمّا مرحلة احتواء الأضرار والحدّ منها، ومرحلة استعادة النشاط، فتمثلان رد الفعل، إذ تُنفَّذ فيهما الأنشطة كافة، بعد أن تتضح معالم الأزمة. أمّا المرحلة الأخيرة، وهي التعلم، فتلي انقضاء الأزمة؛ إنها، إذًا، مرحلة إدارتها الفاعلة (الشكل التالي).

مراحل إدارة الأزمات، وإجراءات الوقاية منها



مراحل إدارة الأزمات، وإجراءات الوقاية منها

١. **اكتشاف إشارات الإنذار:** تتبع سلسلة إشارات الإنذار، التي تنبئ باحتمال نشوب الأزمة. ويصعب، في بعض الأحيان، التفرقة بينها؛ إذ إن لكل أزمة إشارات. يسفر تجاهلها عن ظهور الأزمة بصورة أشد تأثيراً.

٢. **الاستعداد والوقاية:** تحمل إشارات الإنذار المبكر، على استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات؛ تستهدف اكتشاف نقاط الضعف في الكيان الإداري ومعالجتها، قبل أن تنشأ الأزمة.

مراحل إدارة الأزمات، وإجراءات الوقاية منها

٣. **احتواء الأضرار والحد منها:** تحدّد طبيعة الأزمة وتأثيرها المعنوي أبعاد هذه المرحلة؛ إذ إنه لا يمكن تجنّب تأثير الصدمة؛ وإنما يُسعى إلى احتواء الأضرار الناشئة عن الأزمات، التي لها خاصية التأثير النفسي، والانتشار السريع.

٤. **استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة تنفيذ خطط وبرامج مُعدّة مسبقاً، سواء كانت خطأً قصيرة الأجل أو طويلة. وتتضمن عدة إجراءات، تستهدف استعادة الأصول المعنوية المُفقّدة.

٥. **التعلم:** وهي المرحلة الأخيرة في عملية إدارة الأزمة، وإعادة تقييم ما أنجز. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء المسؤولية على الغير.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للآزمات، حتى أنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، في هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

١. **القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة**، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

٢. **ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول**، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

٣. **نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية**: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، ويقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

٢. **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:** أن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

٣. **توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر** وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة. ونظرا لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

٤. **إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة،** وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

٥. **ادراك أهمية الوقت:** أن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على ادراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.